



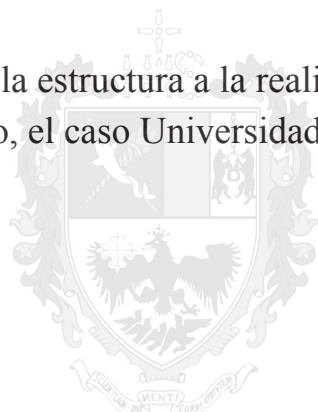
**USAL**  
**UNIVERSIDAD**  
**DEL SALVADOR**

---

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
Y DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

Licenciatura en Relaciones Públicas  
Trabajo Final de Licenciatura

De la estructura a la realidad  
Análisis prospectivo, el caso Universidad Nacional de Lanús.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Alumna: Yamila Giselle Cicirella

Director de carrera: Lic. Manuel Montaner

Buenos Aires, 12 de junio de 2018

Dirección electrónica: [yamilacicirella@gmail.com](mailto:yamilacicirella@gmail.com)

Teléfono: (011) 1559764728

DNI: 35111424





USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

JOSÉ HERNÁNDEZ



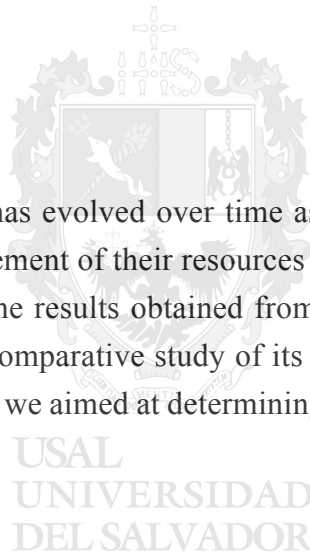
**De la estructura a la realidad**  
**Análisis prospectivo, el caso Universidad Nacional de Lanús.**

**Resumen**

La gestión de la comunicación ha ido evolucionando con el correr del tiempo como producto de los cambios en la forma en que se conciben las organizaciones y la gestión de sus recursos (Almansa Martínez, 2005). En el presente trabajo, se reflejan los resultados obtenidos del análisis del caso de la Universidad Nacional de Lanús en el cual se realizó un estudio comparativo de su estructura formal e informal y partir de allí se procuró determinar el impacto en la gestión de la comunicación organizacional.

**Abstract**

Communication management has evolved over time as a consequence of the changes in the way organizations and management of their resources are conceived (Almansa Martínez, 2005). The present work shows the results obtained from the case analysis of the National University of Lanús, in which a comparative study of its formal and informal structure was conducted. Based on these results, we aimed at determining the impact on the management of organizational communication.



UNIVERSIDAD PÚBLICA



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



## Índice

<b>Introducción</b>	7
<b>1. Las organizaciones</b>	11 - 24
Introducción	11
Qué son las organizaciones?	11
Modelos de organizaciones	13
Estructura organizacional	16
Cultura organizacional	22
<b>2. La comunicación</b>	27-35
Introducción	27
Comunicación organizacional	27
Departamento de comunicación	29
Estructura: Departamento de comunicación	30
Director de comunicación (DirCom)	33
<b>3. Caso Universidad Nacional de Lanús</b>	37-70
Introducción	37
La Universidad Nacional de Lanús	38
Modelo organizacional	40
Estructura organizacional	42
Áreas de comunicación	63
<b>Conclusión</b>	73
<b>Bibliografía</b>	77
<b>Anexo</b>	81







HOMERO MANZI

AUDIOVISION

UNIVERSIDAD  
DE EL SALVADOR



## Introducción

La presente investigación tiene por objeto analizar el impacto que ejerce la estructura de la organización en la gestión de la comunicación dentro de un ámbito determinado.

Dado que en la actualidad la comunicación ha adquirido un papel preponderante como herramienta de gestión en las organizaciones, es que resulta de especial relevancia realizar una descripción de los conceptos tanto teóricos como operativos que faciliten la comprensión de la dinámica organizacional en general a fin de que los mismos puedan posteriormente ser aplicados a un particular caso de estudio.

Joan Costa (2012) en su libro *El Dircom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía* sostiene que en la conformación de las instituciones la estructura interviene como un factor determinante del modo en que se desarrollarán los elementos del sistema. Esto se debe a que dicha estructura permite a la organización ubicar el lugar que le corresponde a cada uno de los mencionados elementos, circunstancia que determina cómo los mismos deben interactuar con el objetivo de alcanzar el fin que la organización se propone. En otras palabras, la estructura organizacional es el esqueleto que establece cómo se organiza la institución, las jerarquías y la manera en que han de ser desempeñadas las tareas y, como consecuencia, orienta la gestión de la comunicación.

De lo antedicho se desprende que una estructura organizacional formal se opone por definición a una estructura informal, que es aquella que surge de manera espontánea como resultado de las relaciones entre los miembros de la organización. Cabe destacar que en ocasiones, cuando la estructura informal de una institución, difiere de manera considerable en comparación con lo planteado por la estructura formal el hacer de la organización se ve afectado debido al hecho de que sus miembros entran en conflicto en cuanto a la comprensión del lugar que ocupan y a la manera en que se espera deben desempeñar sus tareas.

Para ejemplificar el impacto de la estructura organizacional en la comunicación se ha tomado como caso de estudio la Universidad Nacional de Lanús dado que, a partir del análisis de la evolución organizacional de esta institución, se podrá visualizar con claridad la incidencia que la misma ha tenido en su funcionamiento.

En el primer capítulo se ha buscado, a través de las definiciones acuñadas por diferentes autores, conceptualizar la organización como el objeto de estudio. En tal sentido se torna necesario analizar los distintos modelos organizacionales propuestos a lo largo de la historia para, de ese modo, comprender de qué manera se fueron modificando con el correr del tiempo. En esta primera instancia se realiza así mismo una síntesis de la función de la estructura dentro de una institución.

En el segundo capítulo, con el objetivo de definir el concepto de comunicación y su importancia en la organización, se desarrolla la idea de “comunicación organizacional” y, a partir de la misma, se procura precisar cómo su ubicación dentro de la estructura organizacional influye en las estrategias de comunicación definidas por la organización.



Por último, en el tercer capítulo se aplican los conceptos esbozados a lo largo del presente trabajo en el caso seleccionado: la Universidad Nacional de Lanús, con el fin de analizar qué tipo de estructura organizacional posee y una vez detectados tanto los aspectos formales como los informales de la misma, determinar en un análisis comparativo de ambos, cómo y en qué sentido la estructura organizacional que se ha detectado ha impactado e impacta en la gestión de la comunicación.











## **1.Las organizaciones**

### **Introducción**

En este capítulo se pretende realizar una síntesis de las definiciones propuestas por distintos autores con referencia al significado del vocablo “organización”, teniendo por objeto alcanzar por medio de ellas una conceptualización de dicho término y de precisar el empleo que haremos del mismo en esta propuesta de trabajo final.

Por otra parte, se propone realizar un recorrido histórico del desarrollo de dicho concepto con la finalidad de arribar a la comprensión de cómo los modelos organizacionales se han ido modificando con el correr del tiempo; a través de esta mirada del derrotero transitado por el concepto de organización es que resulta factible percibir los distintos factores internos y externos que influyen en la organización.

A fin de ahondar con mayor profundidad en lo que se refiere al análisis de la organización, es que se plantea la necesidad de reconocer la importancia de la estructura organizacional como instrumento que permite a la institución dotar a las actividades que la convocan de un marco referencial, circunstancia que posibilitará que sus integrantes puedan reconocer las relaciones de poder y la manera en que debe fluir el trabajo, factores que facilitan la visualización de cómo debe gestionarse la comunicación.

La cultura organizacional es la identidad de la institución; es el conjunto de creencias, normas y valores que dan un marco de referencia a sus miembros: es lo que permite que una institución se diferencie de otras organizaciones y adquiera una identidad.

Por ese motivo es que es necesario indagar acerca de una correcta conceptualización de la cultura de una institución, a fin de poder identificar los factores formales e informarles que la constituyen con el objeto de determinar la influencia que detentan en la estructura organizacional.

### **¿Qué son las organizaciones?**

La autora Annie Bartoli (1992) establece que las organizaciones son un conjunto de diversos componentes que se interrelacionan; y así, se obtienen características propias del conjunto que son distintas a las presentadas por los elementos que lo conforman. En ese sentido, cabe destacar que, de acuerdo al precedente enunciado, la interrelación de los componentes actúa como un factor que modifica y agrega características que no detentan los elementos considerados individualmente.

La autora propone un concepto de organización en el cual se la define como un grupo que posee una estructura en función de un objetivo común.

Por otra parte, expone una distinción de factores que deben ser considerados tanto al hablar de la organización propiamente dicha como cuando se pretende caracterizar cualquier otro grupo.



Los principales factores a considerar son:

- Propósito
- División de tareas y asignación de roles
- Niveles de mando
- Sistema de comunicación
- Indicadores de gestión y criterios de evaluación

Aldo Schlemenson (citado en Russo, 2015) intenta obtener una definición más abarcativa y de este modo resume el concepto de organización en los siguientes términos:

[...] un sistema socio-técnico interpersonal deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa. Mantiene su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de responsabilidades y en la capacidad, igualmente diferencial, de sus miembros. En su seno se despliega un conflicto social originado en la existencia de grupos significativos de poder en interacción dinámica que pugnan por realizar sus intereses sectoriales. Finalmente, la organización se halla inserta en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compete. (p. 7)

Del párrafo citado puede deducirse que el autor propone algunas consideraciones que son importantes considerar al momento de querer estructurar el análisis de la organización, las cuales pueden resumirse en los siguientes conceptos:

1. El proyecto
2. La tarea y tecnología
3. La estructura organizativa
4. Las relaciones interpersonales o la integración psicosocial
5. Recursos humanos
6. Los grupos internos de poder
7. El contexto

Tal como sugieren ambos autores, no es posible analizar la organización como un elemento ajeno al mundo que lo rodea, dado que las organizaciones se encuentran en constante interacción con su entorno, por lo cual el logro de sus objetivos también va a estar determinado por el contexto.

Otro autor que suma una definición a las anteriores es Amtai Etzioni (citado en Lasthaus, 2002) quien entiende que las organizaciones funcionan como unidades constituidas de forma

deliberada con un objetivo específico y propone la idea de considerarlas como un colectivo que se reconoce mutuamente; en ese sentido, las mismas consiguen validar su existencia a partir del propósito que las nuclea.

Sintetizando y tomando esencialmente los puntos en común, se puede concluir en función de lo planteado por los autores mencionados, que la organización es un conjunto de miembros que se reúnen con un objetivo común. Para completar esta definición hay que agregar que, así concebida, la organización como componente de un sistema se encuentra en constante interacción con su medio exterior el cual, por otra parte, la determina y condiciona.

## **Modelos de Organizaciones**

François Eldin (1998) en su libro *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresarial*, menciona el recorrido y la evolución que han realizado las organizaciones en el transcurso del tiempo; para el logro de su objetivo, se refiere a cinco grandes modelos en los cuales se pueden clasificar las organizaciones, los cuales se detallan a continuación.

El primer modelo que propone es el clásico tradicional. Éste se extiende hasta los años 30 y en él se destaca un prototipo de management que principalmente sustenta la toma de decisiones en sus experiencias previas, su intuición, y el sentido común. El modo de comunicación utilizado, basado en el modelo militar, es el dar órdenes. Cabe destacar que, por entonces se consideraba que la remuneración era el único instrumento de motivación.

El segundo modelo que menciona Eldin (1998) es el burocrático de Max Weber, el cual se basa en la división del trabajo: cada puesto va a estar previamente determinado y asignadas las tareas correspondientes. Para ello se recurre al organigrama como instrumento, el cual permitirá visualizar una división racional de la organización y la distribución del poder. De acuerdo a las normas de la institución, sus miembros serán castigados o promovidos teniendo en cuenta su rendimiento y conductas.

Frederick Taylor tiene un enfoque científico de la administración. Con sus estudios realiza aportes interesantes al modelo de Max Weber. Propone la selección científica de los trabajadores y a partir de ello el logro de una mayor especialización en la tarea. Considera que de este modo cualquier trabajador puede adquirir las habilidades necesarias para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo. Por otra parte, el autor de la Teoría de la Administración Científica sugiere la necesidad de establecer relaciones de poder a partir de la identificación de sujetos idóneos con la capacidad de impartir órdenes como mecanismo de control a fin de lograr una optimización del proceso productivo. Este modelo organizacional surge a principios del Siglo XIX como resultado de la necesidad de las empresas de incrementar su nivel de productividad y fundamentalmente a causa de la poca oferta de mano de obra disponible. Es ésta la manera a través de la cual los autores hacen hincapié en la necesidad de contar con mano de obra especializada. La remuneración



será utilizada como mecanismo de incentivo a través de la determinación del sujeto como un ser económico. Es así que el pago será el resultado de la evaluación del desempeño del obrero teniendo en cuenta el tiempo empleado para cumplir su tarea (Eldin, 1998).

Henry Fayol va realizar algunos aportes a la teoría administrativa. A diferencia de su contemporáneo Frederick Taylor centra su atención en toda la organización: su enfoque es planificador. Cabe notar que Fayol destaca la importancia de la especialización de los gerentes; uno de sus fundamentos básicos es el que establece la necesidad de que ellos no sólo posean una autoridad formal sino también personal. El autor remarca además la importancia de contar con un organigrama, es decir, una herramienta que permita visualizar claramente las jerarquías desde los niveles más altos hasta los más bajos de la organización. A partir de esta herramienta es que se introduce el concepto de comunicación, ya que es dentro de este modelo que, previamente definidos los canales por los cuales deberá transitar, la comunicación va a ser planificada.

El tercer modelo propuesto es el de las Relaciones Humanas. Los estudios referidos a este tema fueron realizados entre los años 1924 y 1927 en la empresa norteamericana Western Electric Company ubicada en el barrio Hawthorne de la ciudad de Chicago. Allí se comenzaron a realizar una serie de experimentos científicos con el objeto de determinar la influencia que ejercían las condiciones físicas del entorno laboral en el nivel de rendimiento de los empleados; específicamente se hizo foco en el efecto producido en las variaciones del índice de productividad como resultado de cambios en la intensidad lumínica que se detectaba en el lugar de trabajo. Previamente, fue necesario determinar las condiciones normales de trabajo, para lo cual se seleccionaron dos grupos de observación. Uno de ellos continuaría trabajando bajo condiciones lumínicas estándar y el otro experimentaría una leve modificación. Como resultado, en el segundo grupo de observación se obtuvo un incremento de la productividad. Para la prosecución del experimento se recurrió a una segunda fase en la cual se produjo un aumento en la remuneración en función del crecimiento de la productividad. Nuevamente en esta instancia se pudo observar un incremento de la producción en el mismo grupo. Seguidamente se adjudicó a los obreros concesiones especiales, tales como momentos de descanso, jornadas laborales más acotadas o días libres. Elton Mayo, quien fuera el investigador que llevó a cabo este experimento, pudo determinar luego de un plazo considerable de tiempo que al extraer del grupo de observación las concesiones otorgadas, el nivel de productividad no había disminuido. Como resultado pudo concluir que los factores físicos no fueron lo que influyeron en forma contundente sino los factores psicológicos: los obreros se sentían con un fuerte compromiso resultante del hecho de haber sido seleccionados para esta investigación. El experimento, tal como se expresara, contó con distintas fases; en las primeras se ponía énfasis principalmente en la modificación de las condiciones habituales de trabajo, pero a medida que se iba avanzando, se fue poniendo especial interés en los factores humanos. Con estos experimentos se descubrió que la consideración del ser humano como tal, es decir, el tomar en cuenta los componentes psicológicos que determinan su conducta como elemento para evaluar el proceso productivo representa un factor clave, ya que se ha demostrado fehacientemente que el desempeño del

individuo no sólo está motivado por cuestiones económicas sino por la importancia que ejerce la comunicación informal entre los miembros de un grupo de trabajo y la identificación de sus componentes con los objetivos de la organización, circunstancia que deviene del compromiso del individuo con la institución; por otra parte, fue factible de este modo establecer los mecanismos de recompensa y sanción propios de cada grupo. Por tanto, es dable concluir que la productividad, a la luz de esta teoría, está determinada en mayor medida por las normas que establecen el grupo y las interacciones que se producen, más que por la remuneración obtenida (Eldin, 1998).

El cuarto modelo es el japonés. Como resultado de la Segunda Guerra Mundial, Edwards Deming fue enviado a Japón a fin de colaborar en la reconstrucción del país. Su primera misión fue convencer a las autoridades y altos directivos de empresas acerca de la necesidad de un cambio en el management. El modelo propuesto por Deming fue denominado TQM, “Total Quality Management”. Se basa en la importancia de crear conciencia en todo el personal acerca de la necesidad de lograr la calidad total, es decir, aplicable en todo el proceso de la organización. Este nuevo modelo permite que sus miembros se expresen libremente y favorezca a la creatividad. Surgen entonces los círculos de calidad, que fomentan que los empleados de una institución se reúnan con el objeto de identificar las problemáticas presentes en su labor y proponer a los altos mandos posibles soluciones. Tal enfoque se centra en la motivación permanente de los empleados como individuos por sobre los propósitos de la organización. Este nuevo rumbo sugiere que la promoción de un individuo debería producirse tomando en consideración el desempeño de los sujetos por sobre su antigüedad. Por otra parte, es el primero en considerar la importancia del cliente como elemento del proceso productivo, para lo cual propone utilizar herramientas de medición que posibiliten determinar el nivel de satisfacción de los mismos (Eldin, 1998).

En última instancia Eldin (1998) menciona el modelo de la empresa del SXXI. En la actualidad no hay un único modelo, por lo cual las instituciones deben seleccionar el que más se adecue a sus necesidades y objetivos. El modelo seleccionado resultará determinado por la manera en que se estructura la organización de la cual se trate. Las principales estructuras son las siguientes:

Estructura	Características
Simple	Pocos miembros. Estructura piramidal
Funcional	Los miembros se reúnen por especialidades. Estructura de acuerdo a las funciones.
Divisiva	Órganos autónomos que desempeñan una porción de la actividad.
Matricial	Los miembros se organizan por proyectos. Se designa una persona responsable.
En red	Un núcleo central del cual las funciones que se desprenden son realizadas por socios externos.
Orgánica	Estructuras temporales de acuerdo a las necesidades de la institución.
Horizontal	Aplicación del modelo simple a instituciones más complejas.

Se concluye de este modo que los modelos organizacionales han ido cambiando con el correr de los años. Esta situación se debe principalmente al hecho de que constantemente el entorno plantea nuevos desafíos y las instituciones se ven obligadas a dar respuesta a ellos.

En la actualidad las organizaciones optan fundamentalmente por elegir aquel modelo que les permita alcanzar con mayor eficacia sus objetivos, dado que ningún modelo organizacional garantiza de por sí el éxito de una institución en el logro de sus metas sino que es necesario tener en cuenta el contexto en el cual se va a desarrollar uno u otro modelo - u optar por una adecuada combinación de varios -, sin dejar de lado la consideración de la manera en que dicho modelo va a ser comunicado – y en consecuencia, comprendido - a los diferentes estamentos que la integran.

## **Estructura Organizacional**

Con el objeto de otorgar a la institución un cierto orden y cohesión, es que resulta necesario recurrir a un proceso de estructuración mediante el cual el sistema como conjunto obtenga estabilidad.

Con referencia a cómo debe considerarse dicha estructuración, Bartoli (1992) sugiere que las organizaciones están conformadas por elementos formales, informales, tangibles o intangibles que conforman su estructura. Dichos elementos y su funcionamiento, tanto en forma aislada como en sus interrelaciones, deben ser analizados y comprendidos para lograr un correcto funcionamiento de la estructura organizacional.

Para comprender la estructura de la organización se recurre a los organigramas, que son la representación gráfica de los esquemas internos de una institución; en él se pueden ver reflejadas las unidades en las que se divide la misma y la manera en que circulan los flujos de información.

Al momento de analizar la organización no es posible solamente tomar en consideración el organigrama sino que, para incluir en el estudio los factores humanos que actúan como modificadores de todas las situaciones que se analizan, Bartoli (1992) propone la elaboración de un sociograma, es decir, un esquema en el cual se pueden vislumbrar las relaciones afectivas entre los miembros.

Retomando la cuestión planteada, es decir, la estructura de la organización, es necesario aclarar que se han expresado diversas opiniones que es importante considerar.

Por ejemplo, algunos autores sugieren que la estructura es el resultado del análisis exhaustivo de la estrategia de la organización. Sin embargo, otros plantean que la estructura es el elemento clave para la elección de las estrategias. “La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos” (Rojas, 2018).

Los autores Elliot Jaques y Wilfred Brown (citado en Russo, 2015) proponen tres niveles estructurales que conviven en toda organización:

- La estructura manifiesta: suele estar expresada por escrito en los documentos de la institución.
- La estructura supuesta: es la que perciben los miembros de la institución. Es posible que



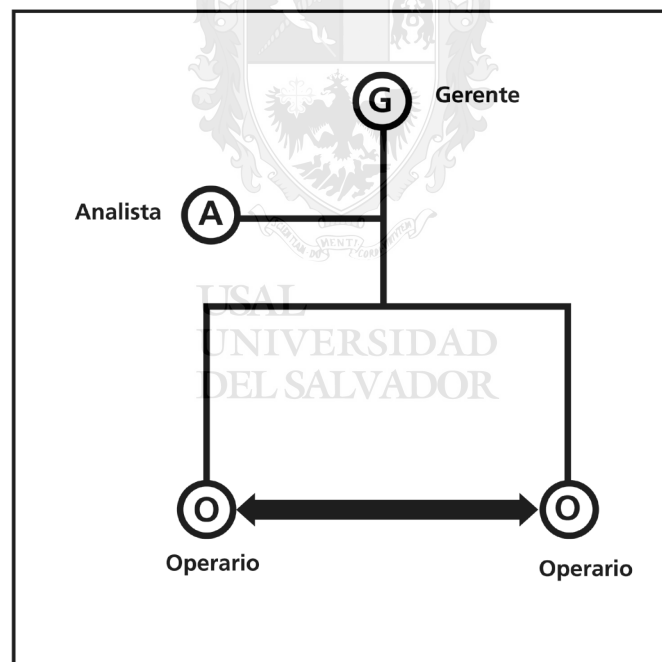
haya tantas visiones como miembros de la organización.

- La estructura existente: es la confluencia entre la estructura formal (estructura manifiesta) y la presunta (estructura supuesta).

Al respecto, Henry Mintzberg (2001) sostiene que la estructura organizacional debe ser elaborada tomando en consideración la situación organizacional. Es decir, que necesariamente debe contemplar factores tales como su tamaño, el nivel de tecnología utilizada, historia, etc.

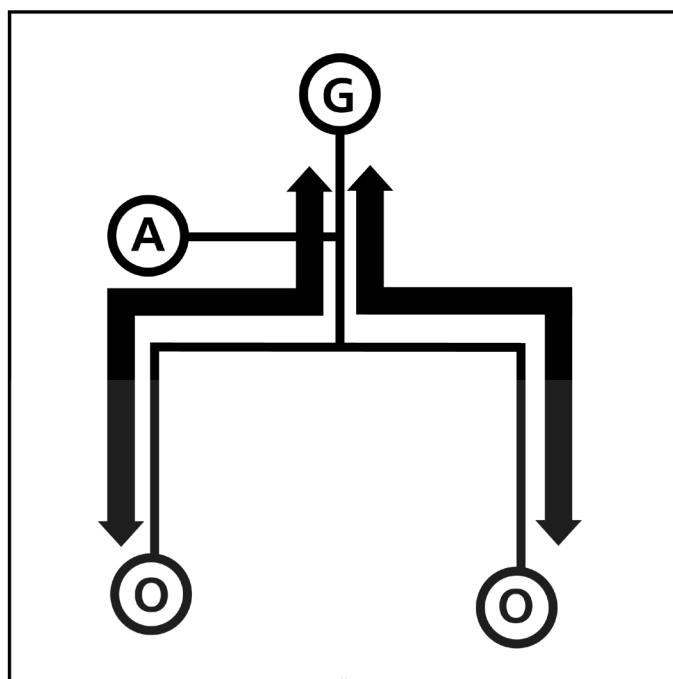
Este autor sugiere que la estructura organizacional está compuesta por dos requerimientos: la división de las tareas y el logro de la coordinación entre ellas. Con el objeto de lograr la organización efectiva, afirma que es necesario recurrir a los mecanismos coordinadores, los cuales permitirán mantener unida la institución. En función de esto él expone cinco mecanismos:

- El ajuste mutuo: aquí, el control de la tarea recae en quienes la realizan. Por ser un mecanismo sencillo suele ser utilizado en organizaciones pequeñas. La adaptación de los miembros surge como resultado del desempeño de la tarea. Se incluye a continuación un gráfico utilizado por el autor para comprender con mayor claridad este mecanismo.



**Figura I. Esquema ajuste mutuo. Mintzberg, 2001.**

- Supervisión directa: Surge como resultado de que, a medida que la organización incrementa su tamaño, es necesario recurrir a otro mecanismo. En este estadio una persona será destinada como responsable de las actividades que desarrollan los restantes miembros de la institución.



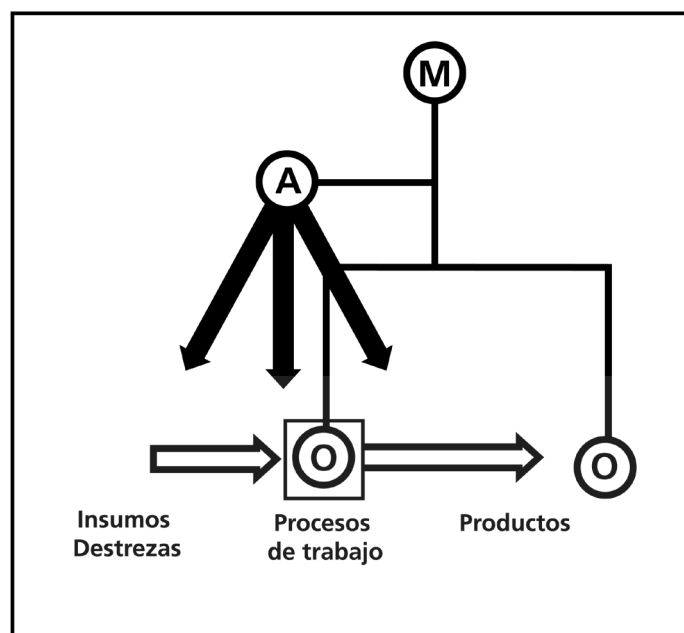
**Figura II. Esquema supervisión directa. Mintzberg, 2001.**

- Estandarización: La coordinación de las tareas está previamente diseñada, es decir, se considera cómo será su realización antes de comenzar las actividades. Los miembros de estas organizaciones conocen con antelación qué esperar de sus compañeros. A partir de ello, se desglosan otros posibles mecanismos de estandarización, tales como ajustar los procesos de trabajo o el resultado de la producción. En ocasiones no es posible estandarizar lo mencionado anteriormente pero sí es factible que la coordinación lo sea. Los procesos serán estandarizados siempre que los contenidos estén especificados. Se sugiere a modo de ejemplo las instrucciones que acompañan la fabricación de los juguetes para niños: en este caso con antelación se programa el proceso de trabajo con los padres.

La producción será estandarizada siempre que se determine el resultado que se debe obtener. En el caso de un artesano, por ejemplo, se le informa que con cierta cantidad de arcilla obtendrá la cantidad de objetos estipulados.

El último mecanismo que sugiere Mintzberg(2001) hace referencia a la estandarización propia del trabajador, no de su desempeño o de la producción. Es decir, que se pautaron las capacidades con las que debe contar el sujeto para el desarrollo de la tarea.





**Figura III. Esquema estandarización. Mintzberg, 2001.**

A medida que el volumen de la organización se va incrementando ya no es posible recurrir a mecanismos informales; es por ello que con el paso del tiempo y en función de los objetivos de la organización, dichos mecanismos deberán irse adaptando y será necesario recurrir a nuevos medios que favorezcan el logro de la tarea. Mintzberg sugiere que ninguno de los mecanismos mencionados es efectivo por sí solo, sino que las instituciones deben alcanzar el equilibrio a través de la combinación de ellos (Mintzberg, 2001).

Es factible relacionar los distintos mecanismos de coordinación propuestos por el autor con los modelos organizacionales que se han mencionado anteriormente. En tal sentido las primeras etapas de la conceptualización organizacional pueden vincularse con los modelos de Weber, Taylor y Fayol, que tienen su fundamento en la estructura formal, con los mecanismos de supervisión directa y estandarización del trabajo. Con el paso de los años y la complejización de las instituciones es que comienza el reconocimiento de la existencia de la estructura informal de una institución; a partir de esta perspectiva es que cobra especial relevancia en las organizaciones el mecanismo de ajuste mutuo.

No obstante, los estudios realizados durante en el siglo XXI sugieren la necesidad de considerar a las organizaciones de una manera más abarcativa, circunstancia que posibilita un análisis en el cual pueden convivir ambas estructuras. De esta manera se torna imprescindible la adaptación de los mecanismos de coordinación según las necesidades de la organización de la cual se trate.

Por otra parte, el mismo autor establece que las organizaciones se estructuran con la finalidad de determinar cómo se interrelacionan las partes dentro de una institución a consecuencia de su necesidad de encauzar el flujo de las tareas (Mintzberg, 2001).